



БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИТЕ И ФОРМИТЕ НА УПРАВЛЕНИЕ

THE BUSINESS ORGANISATIONS AND THE TYPES OF MANAGEMENT

Пенчо Пенчев

Pencho Penchev

ВТУ „Св. св. Кирил и Методий“

„St. Cyril and St. Methodius“ University Veliko Tarnovo

Abstract: The types of management are crucial for the efficient management of the business units. Therefore, decision-makers need to know them in detail and depending on the situation, to use the appropriate type. In this paper we attempt to clarify some of the main types of management. We aim to point out the gaps and weaknesses in their implementation in the Bulgarian business organisations, as well as to specify some of the main reasons leading to such weaknesses.

Keywords: types of management, management, strategic thinking, efficiency.

JEL: D22; M12

ВЪВЕДЕНИЕ

Въпросът „Ефективно ли е управлението?“ си задават все повече хора по света. Актуалността и значимостта на този проблем става още по-голяма през последните години, тъй като човечеството трябва да се справя с много големи предизвикателства. Често пъти те се задълбочават и от неправилната субективна оценка на ситуацията. Например до неотдавна твърдахме за съществуването само на финансова криза, обхванала света. Ще посочим само, че според нас, това е всеобща криза, която излезе извън рамките на финансовата система и обхвана различни сфери – икономика, политика, екология, социална среда и т.н. Тя повлия негативно и на отделни бизнес организации и се отрази върху обществено-икономическия живот на цели държави и континенти. За съжаление причините за нея се търсеха преди всичко във функционирането на финансовата система. Ето защо е необходимо управляващите да си вземат поуки от по-близкото и от по-далечното минало и да насочат усилията си към търсенето на възможности за оптимизирането на управлението на системите комплексно, а не както е досега – всяка система (икономическа, екологическа, социална и т.н.) да се развива сама за себе си. Случващото се досега ни дава право да зададем въпроса: „Не се ли предоворихме много на пазарния механизъм в неговия чист вид?“.

За редица световни проблеми в момента могат да бъдат посочени много причини. Според нас, една фундаментална такава е неправилният път, по който върви човечеството. Той е свързан със съществуващата икономика на изхвърлянето, която е в основата на жестоката експлоатация на човека над природата, а също така и с неправилното оценяване на мястото и значението на човешкия фактор и неговото неефективно използване. В крайна сметка се стигна до значително намаляване на ресурсите (особено материално-енергийните), негативни климатични изменения, задълбочаваща се пропасть между бедни и богати, засилване противопоставянето на хората (намиращо проявление в бунтове, тероризъм и други), демографски проблеми и т.н. Това са процеси, които протичат на глобално равнище, но имат и локално проявление. Те се отразяват и засягат дейността на бизнес организациите, в т.ч. и в нашата страна, и се превръщат в предизвикателство за преодоляване от страна на мениджмънта.

Предметът на разработката е насочен към изследване на основните форми на управление в бизнес организациите у нас.

С настоящото изследване си поставяме за цел да разкрием слабостите на прилаганите форми на управление, които се допускат от мениджърите в Република България, и да посочим някои възможности за тяхното отстраняване.

Постигането на тази цел предполага решаването на следните задачи:

Първо, анализ и оценка на използваните форми на управление от страна на управляващите в бизнес организациите.

Второ, разкриване на връзките и зависимостите на други форми на управление, но влияещи върху цялостното управление на тези социално-икономически системи.

Трето, посочване на възможности за разширяване на спектъра на прилаганите управленски форми и усъвършенстване на използваните.

Обект на изследването са основни форми на управление в бизнес организациите.

Резултатите от изследването на тези форми могат да съдействат за цялостно повишаване ефективността на управлението на тези структурни единици.

ИЗЛОЖЕНИЕ

Управлението е от ключово значение за всяка една бизнес организация. Целият ѝ жизнен цикъл зависи от него. Съществено място при управленските дейности имат формите на управление. С други думи, от това доколко тези форми се познават и рационално използват се определя как системата на управление функционира, а оттам – и цялата структурна единица. Например, в организацията може да съществува правилно проектирана и изградена организационно-управленска структура, комуникационна система и т.н., но ако не се използват подходящи форми на управление, желаните (прогнозирани, планирани) резултати няма да бъдат постигнати или те ще се постигнат с допълнителни разходи. Ето защо ще се опитаме да изведем някои форми на управлението и как те се реализират от страна на мениджърите в бизнес организациите у нас.

Безспорно е, че ще съществува голямо разнообразие на тези форми. Те следва да се познават от страна на мениджърските екипи, за да могат в конкретната ситуация да използват подходящата форма.

Ограниченият обем на материала налага да се спрем само на някои основни форми, като за това ще използваме и съответните им класификации¹. И така:

А. Според месторазположението на управленските органи на йерархическата стълбца и съдържанието си управлението бива:

1. Стратегическо – определя главната цел, стратегията на развитие на организацията. В основата на стратегическото управление стои стратегическото мислене. Според Уилям Лашър на теоретично равнище стратегическият мениджмънт е организиран начин на мислене относно бизнес ситуации, разработване на решения на дългосрочни проблеми и прилагането на тези решения. Казано по друг начин, стратегическото мислене е систематичен подход към анализирането на бизнес позициите и на техния контекст, с цел да се употребят по един оптимален начин наличните ресурси и същевременно да се сведе до минимум „оголването“ на слабите места (Lashar, 2001, p. 21).

Мениджърите със стратегическо мислене значително по-добре се справят със съвременните и бъдещите предизвикателства, тъй като въз основа на стратегическия анализ разполагат с информация за миналото и настоящето състояние на дадена структурна единица и на средата, в която тя функционира. Отчитайки това, те много по-добре ще очертават рамките на нейното развитие и ще разбират и предвиждат това, което ще се случи в бъдеще. С други думи, могат да са наясно с редица ситуации, с проблеми още преди да са настъпили. Като цяло стратегическото мислене предпазва структурните единици от изоставане в сравнение с другите конкуренти.

Стратегическото управление се свързва с разработването на стратегиите за развитието на организацията. Все повече управленци, анализирайки и оценявайки средата (външна и вътрешна), издигат аргументи, че акцентът следва да се поставя на дългосрочните стратегии – 20–25 години.

След казаното дотук за стратегическото управление с основание възникват два въпроса, на които предварително знаем отговорите: 1. Преобладаващата част от нашите мениджъри имат ли стратегическо мислене? 2. Доколко организациите разполагат със стратегии с такъв дълъг хоризонт?

¹ За повече подробности вж. Пенчев, П. и И. Пенчева. Основи на управлението. В. Търново, 2002, с. 12 и сл.

Отрицателният отговор и на двата въпроса дава представа за това как се осъществява стратегическото управление като форма на управление и да направим извод, че е наложително то да намери място в управлението на структурните единици у нас.

2. Текущо. То се ориентира към решаването на текущи задачи. Като цяло в нашите организации е приоритетно и тази форма на управление се осъществява.

3. Оперативно – конкретизация на управлението в пространството и времето. В основата му стои изработването на конкретни управленски решения, отнасящи се до производството, планирането, контрола вътре в организацията. Тази форма също се осъществява в структурните единици. Като слабост при нея може да се посочи, че по принцип образователната система не акцентира върху подготовката на оперативни мениджъри и се налага самите организации да обучават необходимите им управленци.

Б. В зависимост от начина, по който се осъществява, управлението бива:

1. Управление по отклонение. При него управляващите чрез обратна връзка получават информация за допуснатите отклонения. В случаите, когато те са нежелателни, тогава мениджърите коригират своите управленски въздействия, т.е. управлението се осъществява на базата на отклонения.

Реализирането на тази форми изисква двупосочна комуникация. Голяма част обаче от комуникацията в нашите структурни единици е еднопосочна, което означава, че и при управлението по отклонения има проблеми.

2. Ситуационно. Управляващият субект формира управленските въздействия в зависимост от конкретната ситуация, като реализира ситуационния управленски подход. Конкретната ситуация може да бъде резултат както на динамичните промени на вътрешната среда, а така също и на влиянието на външни фактори. Ето защо тази форма трябва да се реализира на базата на задълбочен анализ и оценка на средата (вътрешна и външна). Много често обаче това не се прави на практика, което означава, че съществуват пропуски при осъществяването на тази управленска форма.

3. „Твърдо“. Тук определящи са властническите правомощия. Управляващите не се съобразяват с мнението на другите. Те се ръководят само от своите виждания, от своите позиции. На практика не използват обратната връзка. Определящ е принципът на единоначалието.

От съвременни позиции не е достатъчно човек да се стреми да управлява благодарение на мястото, което заема в управленската йерархия, без да притежава необходимите управленски знания, умения и компетентности. Управлението, ако е изградено на тази основа, ще има временен успех, тъй като подчинените променят своето поведение, главно поради определена зависимост, страх, а не от това, че са убедени в това, което се иска от тях да правят. Освен това в много случаи управляващите се стремят да имат колкото се може по-голяма дистанция между тях и подчинените, като в същото време забравят, че колкото тази дистанция е по-голяма, толкова по-силна е и съпротивата на управляваните спрямо тях.

При „твърдото“ управление е видно, че практически не е възможно управленският процес да бъде ефективен за продължителен период от време – може да се получи временен ефект, но не могат да се очакват непрекъснати положителни резултати във времето.

Тази форма за съжаление масово се използва у нас.

4. Либерално. Мнението на другите не само се зачита, но те вземат активно участие в процесите на изработване на управленските решения. Властническите правомощия остават на заден план. Управляващите се стремят да бъдат неформални лидери, а формалната група като организационна форма да се превърне в ефективен работен екип.

Що се отнася до тази форма, ще отбележим само, че твърде ограничено се използва. В подкрепа на тази теза стоят много мои разработки, според които ефективен работен екип в България много трудно се изгражда. Смятаме дори, че такъв дори няма изграден в класическия си вариант.

В. Според типа на управленското въздействие, което оказва субектът на управление върху управлявания обект, управлението е:

1. Централизирано. При нето управленските решения се вземат от управляващите на висше управленско равнище. Те почти не се съобразяват с вижданията на по-ниско стоящите в йерархическата стълбца. Вземите от тях решения са задължителни за подчинените. Движението на комуникационните потоци е предимно по вертикала в посока от горе на долу.

Тази форма намира широко приложение в нашите бизнес организации.

2. Децентрализирано. Изградено е на базата на участието на изпълнителите при разработването на варианти за решаване на проблемни ситуации.

При изясняването на тази форма на управление ще изведем две от най-важните ѝ характеристики:

I. Делегирането на власт².

По принцип цялата власт не може да се реализира (особено на висшите йерархични равнища). По тази причина се пристъпва към нейното делегиране. То представлява процес на предаване на задачата (задачите) и упълномощаване на лица, които поемат съответната отговорност за нейното изпълнение. С други думи, процесът се свързва с предоставяне на допълнителна власт на управленски органи, които са на по-ниските йерархически равнища от страна на по-високо стоящи управленски органи. На практика се осъществява делегиране на власт от управленски органи, които се намират на по-високо йерархическо равнище, към управленски органи на следващото поред равнище. Изключително редки са случаите, когато се делегира власт, като се прескача управленско равнище. Чрез делегирането на властта всички в организацията имат гарантирано съучастие в упражняването на властта във връзка с изпълнението на управленския процес.

Делегирането на властта, според М. Андреева и К. Каменов, е възможно да се осъществи чрез два подхода:

а) посочва се всичко, което управленският орган, който е получил допълнителна власт, има право да извършва, и кръгът от управленски решения, по които може да взема отношение;

б) посочва се всичко, което този управленски орган, на който е делегирана власт, няма право да прави – това означава, че всичко друго му е позволено (Andreeva & Kamenov, 1993, р. 81).

От позициите на съвременното управление вторият подход е за предпочитане, тъй като е по-демократичен.

II. Движението на комуникационните потоци.

Тук движението на комуникационните потоци е както по вертикала, но за разлика от „твърдото“ управление, движението е в двете посоки – отгоре-надолу и отдолу-нагоре, а също така и по хоризонтала – между структурни звена на едно йерархическо равнище и между организацията и външната среда, и обратно.

За съжаление тази форма на управление не намира мястото, което ѝ се полага при управление на съвременните бизнес организации в България.

Значително по-пълно обхващане на формите на управление е направено от Б. Райзберг в една негова класификация, която определя формите според вида и типа на субекта на управление (Rayzberg, 1999, р. 34–39). Ще използваме тази класификация, за да представим виждане за това как те се реализират в българските бизнес организации.

1. Индивидуално (лично) управление.

Характерно за тази форма е, че управлението се осъществява от едно лице. Основно то управлява въз основа на властнически пълномощия и от позицията, която заема в управленската йерархия. Това лице има право въз основа на избрана от него система от критерии да взема еднолични решения, които са задължителни за подчинените. Освен това има право да осъществява контрол върху подчинените за това как те изпълняват взетите от него решения и в зависимост от това да ги поощрява (санкционира).

Индивидуалното управление е широко разпространено в българските бизнес организации. Поради тази причина управляващите много често не се съобразяват с мнението на подчинените и не осъществяват обратна връзка. Основно те управляват от позициите на властта, насочвайки усилията си към заемане на по-висока позиция в управленската йерархия. Стремят се властта им да бъде регламентирана по пътя на вътрешноорганизационни нормативни документи (писани правила). Смятат, че е достатъчно да бъдат формални ръководители и се стремят да увеличат дистанцията между тях и подчинените. Лидерството не е водещо при тяхната дейност, т.е. не се стремят да се превърнат от формален ръководител в неформален лидер.

Преобладаващата част от тези ръководители са със силно „персонализирана ориентация към власт“. Това са хора, които:

а) имат егоцентрично поведение;

² Вж. Пенчев, П. Организационно развитие. В. Търново, 2008, с. 76 и сл.

б) смятат, че превъзхождат останалите, с които работят, но в действителност нямат реална преценка за себе си;

в) стремят се към властта (формална) с всякакви средства;

г) не се интересуват от мнението на подчинените и поради това липсва обратна връзка;

д) емоциите преобладават над разума;

е) считат, че единствено те са прави, недооценени, неразбрани и т.н.

2. Колективно (групово) управление.

Характерно за него е, че управлението се осъществява от колективни управленски органи и се използват групови методи за изработване на управленски решения. Безспорно е, че ако се правят сравнения за ефективността на управленския процес при тази форма, възможностите тук са много по-големи в сравнение с индивидуалното управление. За да има смисъл обаче участието на „широк кръг от лица“ в управлението, трябва да бъдат налице две взаимосвързани предпоставки едновременно:

а) хората, които участват при изработването на управленските решения, да зависят от решенията, в чието вземане са били включени;

б) тези хора да имат необходимата компетентност. В противен случай тяхното участие се обезсмисля.

В българските структурни единици колективното управление заема твърде малък дял и то тогава, когато това е посочено като изискване в нормативните документи, регламентиращи дейността на бизнес организацията. Въпреки посочените особености на тази форма на практика много често се използват управленски въздействия, присъщи на индивидуалното управление като не приемане на различни мнения (особено, ако са на управлявани), управление от позициите на властта и пр.

Като причини за това може да се посочи както стремежът към власт на хората, а така също и съществуващият тип организационно-управленска структура. В България над 90% от тези структури на бизнес организациите са от класически тип – линейна или функционална. В развитите страни, в своя класически вид, те са отхвърлени в края на XIX и началото на XX век. Например Фр. Тейлър, разделяйки властта на йерархична и функционална, отхвърля линейната организационно-управленска структура още в началото на 80-те години на XIX век.

3. Международно управление.

Осъществява се от международни органи и организации – съюзи, фондове, банки и т.н. Без да омаловажаваме стореното от различните структурни единици, осъществяващи тази форма, ще отбележим, че съществуват много пропуски и слабости, свързани с международното управление. Без да претендираме за изчерпателност, ще изведем някои от тях, които се открояват:

а) продължителното съществуване на икономиката на изхвърлянето за сметка на икономиката на ресурсоикономичността;

б) пренебрегването на уроците на историята – загубването на редица цивилизации (маите, шумерите и др.) в резултат на продоволствените проблеми, т.е. недостигът на продоволствие подкопава икономическите основи на цивилизацията;

в) абсолютизиране на ролята на пазара, макар че той в момента по принцип не казва нито една от трите истини – икономическа, екологическа и социална;

г) приоритетното развитие на потребителското общество;

д) неефективното използване на ресурсите, например потреблението на възобновяеми ресурси нараства по-бързо, отколкото те могат да се възстановяват.

е) задълбочаващата се пропаст между бедни и богати;

ж) неразумното нарастване броя на населението на света и то неравномерно по територията на Земята (средногодишното нарастване на населението на света е около 70 млн. души);

з) голяма част от населението на света не може да задоволи и елементарните си потребности от храна, вода и подслон;

и) нарушеното равновесие в природата и т.н.

Ето защо в резултат на неефективното международно управление се стигна до редица кризи – икономически, екологически, социални и т.н., с които човечеството трябва да се справя. Това изисква сериозни изменения в цялостното управление на различните системи, но не сами за себе си, а точно обратното – действащи като елементи на един организъм. По този повод преди повече от 30 години

Александър Кинг счита, че структурите на управление, управленските процеси и органите на управление са характерни за един отдавна минал период, като са остарели и не отговарят на настоящото развитие.

От изложеното дотук възниква и друг въпрос: „Предвидими ли бяха тези процеси и можеше ли да не се стигне до редица проблеми по света?“. Организирано начало на човешкото спасение се постави с концепцията „Устойчиво развитие“.

В интерес на истината сме длъжни да отбележим, че на редица международни форуми бяха подписани различни документи, които предложиха система от мероприятия за цялостна промяна на философията на нашето развитие – концепцията „Устойчиво развитие“. Въпреки някои постижения очакваните резултати не бяха постигнати „благодарение“ на човешкия егоизъм. Ето защо час по-скоро трябва да осъзнаем грешния път, по който вървим, и да предприемем конкретни действия. Днес светът не се нуждае толкова от ресурси, колкото от лидери.

Посочените пропуски и слабости на международното управление намират отражение и върху дейността на бизнес организациите.

4. Държавно управление.

То се реализира от институции, управленски органи и лицата, които стоят начело на тях. Държавното управление е свързано със законодателната, изпълнителната, регионалната и местната власт. За ефективността на тази форма на управление може да се съди от факта, че между тези власти съществува перманентно противопоставяне и конфликти. Те се отразяват негативно върху дейността на структурните единици, а тяхното изследване би довело до навлизането в областта на политиката, което не е свързано с целта настоящата разработка.

5. Муниципално управление.

Това е управление на различните териториални единици – села, градове и др. То се осъществява от муниципални органи на управление, които могат да бъдат:

- а) изборни;
- б) назначаеми.

Що се отнася до ефективността на тази форма ще отбележим:

I. От гледна точка на управленската наука при реализирането на тази форма на управление не следва да се допуска комбинация между посочените органи на управление. Ако проследим българската практика, ще установим, че съществува съчетание между изборност и назначаемот. Например кметът на населено място се избира, докато кметският заместник се назначава. Това съчетаване води до редица негативни последици като:

Първо, само поради броя на населението на дадено населено място жителите не могат пряко да избират този, който ще ги управлява, което до известна степен представлява елемент на дискриминация. Съгласно действащата правна уредба в населени места, които не отговарят на изискванията за образуване на кметство (чл. 16 ЗАТУРБ), се назначава кметски заместник от кмета на съответната общината, в чиито граници се намира населеното място (чл. 46а ЗМСМА).

Второ, тъй като кметският заместник е пряко свързан с кмета, възниква въпросът: „Кои интереси той ще защитава – на тези, на които е подчинен и зависи от тях, или на тези, които управлява?“. Безспорно е, че по този начин се мултиплицира неправомерно властта на кмета.

II. Необходимо е тези, които ще реализират тази форма на управление, да притежават съответната професионална квалификация и образователно равнище. Според действащата нормативна уредба в страната такива конкретни изисквания не се поставят.

От направените изследвания може да се направи извод, че образователната структура на муниципалните органи на управление е неблагоприятна, което създава трудности при нейното реализиране.

6. Ведомствено управление.

Това е управлението на конкретните ведомства, в т.ч. бизнес организациите. От състоянието, в което се намира дадена структурна единица, може да се съди за равнището на нейното управление.

При реализирането на тази форма се срещат значителни слабости, като:

- а) липса на стратегии за развитие на преобладаващата част от организационните единици;
- б) неотчитане влиянието на средата (вътрешна и външна);
- в) несъобразяване с редица ограничителни условия (ресурси, взаимоотношения с други структурни единици, международни договори и др.);

г) изоставане на управленската практика от теоретичните постановки;
д) използване на остарели типове (класически) организационно-управленски структури;
е) поставяне в центъра на управлението на формалната и пренебрегване на неформалната власт (експертна, харизматична), както и неотчитане и недаване на дължимото на неговите психологически аспекти на т.н.

Всичко това ни дава право да направим извод, че съществуват значителни слабости и при тази форма на управление. По-нататък в изложението ще се опитаме да изведем възможности за повишаване на ефективността на управлението при тази форма.

7. Собственическо управление.

Собствеността върху средствата за производство дават право на хората да управляват. Ще посочим и следващата форма, според тази класификация, и ще ги коментираме заедно.

8. Упълномощаващо управление.

Тук управленският процес се осъществява от специално подготвени за това лица, наречени мениджъри. Собствениците са прехвърлили властническите си пълномощия върху тях въз основа на различни договори, споразумения и др.

Ако през последните 30 години се изследват тези две форми в българската бизнес действеност, е видно, че през този период в икономическите системи преобладава собственическото управление. Като цяло в развитите страни то е отгледено в края на XIX и началото на XX век.

Една от характерните черти на упълномощаващото управление е привличането на консултанти в областта на управлението, което значително повишава качеството на управленския процес. В България по принцип управленски консултации се използват изключително рядко. Изборът на собственическо управление за сметка на упълномощаващото сам по себе си предопределя и ниската ефективност на управленския процес.

След като накратко проследихме ефективността на някои основни форми на управление, ще изведем някои причини, които водят до пропуски и слабости в работата на управленските органи (еднолични и колективни) на структурните единици. Те произтичат от конкретните особености, но въпреки това ще посочим такива, които имат по-общ характер.

- а) съществуващи несъвършенства в нормативната уредба;
- б) неправилното оценяване значението на управленския процес;
- в) непознаване на управленската наука;
- г) липса на информация за добри управленски практики и желание за запознаване с такива;
- д) заемането на ръководни позиции от хора, които нямат необходимите управленски знания, умения и компетентности;
- е) пропуски в обучението по управление и др.

Що се отнася за обучението на мениджъри, то следва да се осъществява на четири равнища:

- обучение във висше училище;
- продължаващо обучение (следдипломно обучение);
- обучение в самата организация;
- самообучение.

Посочените причини, водещи до пропуски и слабости в работата на управленските органи не позволяват използването на положителните страни на различните форми на управление. Така управлението на структурните единици става неефективно и създава усещането за липса на справедливост.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обобщавайки, ще отбележим, че в редица случаи съществуват значителни пропуски при прилагането на формите на управление. Те стоят в основата на управленския процес на бизнес организациите и поради това той не отговаря на съвременните изисквания. Към посоченото следва да се добави още, че пред бизнес организациите се появяват все по-големи предизвикателства, които за в бъдеще ще се увеличават. Мениджърските екипи на структурните единици трябва да са наясно, че колкото и добре да се развиват те към определен момент, то единственото сигурно нещо в развитието на социално-икономическите системи са непрекъснатите организационни изменения, включително и

такива свързани с формите на управление. С други думи необходими са действия, които да съдействат за непрекъснатото внедряване на прогресивните новости в управлението.

REFERENCES:

1. **Andreeva, M. & Kamenov, K. 1993.** *Basics of Business Management*. Varna: Galaktika (in Bulgarian).
2. **Ldshar, U. 2001.** *Strategic thinking for the small business and its subdivisions*. Sofia: Lik, (in Bulgarian).
3. **Rayzberg, B. & Fathutdinov R. 1999.** *Management of the economy*. Moskva: ZAO Biznes shkola „Intel-Sintez“ (in Russian).

За контакти:

Пенчо Пенчев, професор, доктор на науките
Служебен адрес: Велико Търново 5000, ул. „Арх. Георги Козаров“, № 1А,
Корпус 4, катедра „Стопанско управление“, Стопански факултет,
ВТУ „Св. св. Кирил и Методий“
Ел. поща: penchev_vt@abv.bg
